

Quién plantará la cuarta bandera

La compra de YPF por parte de Repsol obliga a la empresa a reducir su participación en el mercado minorista de combustibles y a desprenderse de activos. La resolución ministerial impide que Shell y Esso, las actuales competidoras de YPF y Eg3, aumenten sus cuotas adquiriendo las estaciones de servicio que saldrán a la venta. Total, Texaco y Petrobrás son las candidatas con más chances de convertirse en la cuarta jugadora del sector.

Comentarios: (0)

El 24 de junio Repsol anunciaba en Madrid que había coronado con éxito su oferta pública para adquirir el control de YPF.

Edición: 81

[Ver edición](#)

Pocos días después, los españoles desembolsaban los US\$

13.158 millones que, sumados a los US\$ 2.010 millones que ya

habían pagado en enero cuando se quedaron con 14,99% de los papeles que estaban en manos del Estado, ponían punto final a la más importante operación de compra de una empresa argentina.

Siete días antes de que Repsol se convirtiera en dueña de 98,23% de las acciones de YPF, las autoridades económicas determinaron que la nueva empresa tendría que desprenderse de activos para reducir su participación en el mercado.

La disposición obliga a Repsol-YPF a rebajar en 4% su capacidad de refinación de crudo y a transferir a terceros un número de estaciones de servicio equivalente a la participación obtenida el año pasado por la cadena Eg3 (controlada por los españoles a través de su subsidiaria Astra).

Pero la resolución también establece que ni las estaciones de servicio que deberán venderse antes del 31 de diciembre del 2000 (se estima que son 650, equivalentes a la cuota de 10% de Eg3) ni la capacidad de refinación podrán ser adquiridas por empresas que reúnan actualmente una participación de mercado superior a 10%. Con lo cual, Shell y Esso quedaron automáticamente excluidas de la lista de candidatos.

"Esto forma parte del acuerdo entre el gobierno y Repsol para la compra de las acciones de YPF. No se inscribe en ningún marco legal ni en una ley *antitrust* vigente en el país", argumenta Daniel Redondo, responsable de Marketing de Esso. "Y si existiera esa ley, debería ocuparse primero de la fusión, antes que de los competidores que cuentan con una menor participación en el mercado de combustibles. Al menos, ese es el espíritu de la ley que se está tratando en el Congreso."

13.000 millones de razones

Hay quienes ven en la decisión oficial la preparación del terreno para favorecer el desembarco de una de las petroleras candidatas a quedarse con la red de Eg3.

"Habría existido una propuesta de Francia para que dentro de la Comunidad Europea se le otorgaran a Repsol créditos a tasas bajísimas, para financiar la operación. Una vez concretada la compra, la moneda de cambio sería darle a la petrolera Total una participación en el mercado de combustibles", desliza un ex gerente de YPF.

"Total se deshizo de su participación en El Huelmo, en Santa Cruz, y todo parece indicar que concentrará sus operaciones en Neuquén. Los franceses tratarán de quedarse con la refinería de Plaza Huincul otro de los activos que Repsol-YPF debería transferir y eso conduciría a que también tomen una cadena propia de estaciones de servicio", razona.

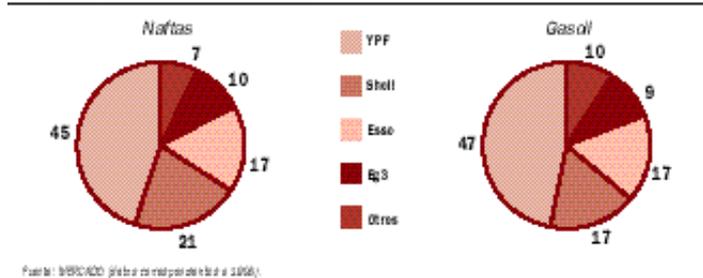
La petrolera francesa Total es, precisamente, una de las candidatas más firmes a plantar la cuarta bandera que

reemplace a la de Eg3 como *player* en un negocio que mueve cerca de US\$ 9.500 millones anuales. Otra postulante sería la estadounidense Texaco.

"Ambas tienen posibilidades", señala Daniel Montamat, ex titular de YPF y consultor especializado en el mercado energético. "Texaco ya había mostrado su interés por ingresar al mercado argentino cuando comenzó la desregulación petrolera. Estudiaron mucho la operación de compra de una red de estaciones, pero después desistieron. Para Total, las ventajas comparativas residen en que la empresa ya está en el *upstream* más en gas que en petróleo, y es una jugadora conocida dentro del sector".

Hay quienes suman a la nómina de candidatos a la brasileña Petrobrás, con la que YPF mantiene un convenio para montar estaciones de una y otra bandera a ambos lados de la frontera. "Para YPF, la alternativa más acertada sería canjear con Petrobrás esas 650 estaciones por un número similar de puntos de venta en Brasil. De esa forma, ganaría una posición en el mercado regional con mayor potencial de crecimiento, que será uno de los focos estratégicos de la empresa durante los próximos años", señala Eduardo Finkel, de la consultora AT Kearney.

La torta de los combustibles



El dilema de la lealtad

Repsol tiene un plazo de 18 meses a partir del 1º de julio para llevar a cabo la transferencia. "Y se tomarán todo el tiempo que sea necesario. Este no es el mejor momento para vender", opina Finkel. "De todas formas, serán muchos los interesados en tomar una cuota de 10% del negocio, porque pese a la coyuntura recesiva, el argentino sigue siendo uno de los mercados con mayor potencial dentro del sector".

Redondo coincide: "Tanto el que compra como el que vende saben muy bien lo que significa conseguir, de un solo golpe, esa participación en el mercado local".

El dilema que enfrenta Repsol es cómo instrumentar la transferencia. Las opciones son dos: desprenderse automáticamente de las 650 estaciones de Eg3 (y evitar así los costos de fusión de las redes) o conformar un *mix* de estaciones YPF y Eg3, seleccionando las que integren el paquete a vender.

Ambas alternativas presentan el mismo problema: el esquema de las cadenas de Eg3 e YPF se apoya en la lealtad de los estacioneros. De las 650 bocas con la marca Eg3, sólo 50 son propias. YPF, por su parte, es dueña de apenas un centenar de los 2.500 puntos de venta que integran su red. "Es más que probable que haya un quiebre de lealtad", dice un analista del sector. "Los estacioneros de Eg3 ya hicieron frente a un traspaso accionario de la empresa hace dos años. Y en poco tiempo, la participación cayó de 12% a 9,8%".

Hay un punto en el que los entrevistados coinciden: la llegada de un cuarto jugador no modificará el escenario de competencia. "YPF siempre tuvo un papel predominante en el mercado, con una participación cercana a 50%. Para Esso o Shell, que manejamos cuotas de alrededor de 20%, el desafío fue competir contra una empresa que reunía esa porción del negocio. Pero en el mercado de combustibles la batalla se da estación por estación, zona por zona y región por región", asegura Redondo.

Para Montamat, "la competencia dentro del mercado de combustibles debe pasar por su internacionalización y no por la llegada de nuevos nombres. Si no se generan condiciones para traer naftas de importación que

compitan con el producto local, los precios del mercado interno seguirán estando por encima de los que se pagan en el exterior".

Finkel opina que "la competitividad sólo puede crecer de la mano de las estaciones *biancas*. El problema que enfrentan y les impide penetrar en el mercado es que no logran imponer una imagen de calidad. La infraestructura que se necesita para importar combustibles no es cara. Si las estaciones independientes lograran la conjunción de buen precio, calidad de producto y mejor servicio, se convertirían en verdaderas disparadoras de un escenario distinto".